



ATELIER 3

MISE EN OEUVRE ET STRUCTURATION DU MANAGEMENT DANS LES MOYENNES COLLECTIVITÉS



Avec la participation active de :

Sandrine BARRET - Responsable de service « management, pilotage et gestion des ressources » - CNFPT

Véronique BROUARD - Directrice Générale des Services - Conneré (72)

Luc FERCHAUD - Directeur Général des Services - Chavagnes en paillers (85)

Katia HERARD - Directrice Générale Adjointe - CDG 85

Denis ROCHE - Directeur Général des Services - Communauté de communes de Baugeois-vallée (49)

Animation : Arnaud DERRIEN - Responsable du Pôle Conseil en Ressources Humaines - CDG 53

Vincent ELAIN - Responsable du Pôle Accès l'emploi territorial - CDG53

Les témoignages des contributeurs

Les outils principaux du manager sont les organigrammes et les fiches de postes. Ils ne sont pas à « graver dans le marbre » mais constituent la référence pour les managers et leurs équipes. Ensuite, l'entretien professionnel et les outils de gestion (planning...) permettent de piloter l'activité.

Les centres de gestion peuvent aider à mettre en place ces outils, qui sont une occasion de formaliser, de clarifier et de partager une même compréhension du travail.

On demande au manager une expertise très poussée et d'être un superman ou une wonder woman au quotidien pour encadrer ses équipes. Il faut aussi accepter qu'il parte en formation.

Denis ROCHE, Directeur général des services de la Communauté de communes de Bau-

geois-vallée (49) : 36 000 habitants - 65 agents issus de 3 collectivités différentes

Une collectivité au cœur de la réforme territoriale, sur un territoire rural avec 3 bassins de vie. La création de la nouvelle collectivité a été effective après de nombreux débats entre élus qui ont duré plus d'un an.

Des réunions régulières ont été planifiées pour tenir au courant les agents en expliquant et rassurant beaucoup de collègues et notamment ceux des services techniques ou de la direction enfance-jeunesse (qui changeaient d'employeur mais pas de lieu de travail).

Nous nous sommes appuyés sur les retours d'expérience des autres territoires soumis à la réforme pour faire comprendre aux agents que beaucoup de monde était concerné. Nous avons réuni les comités des cadres, à chaque retour de vacances scolaires, pour marquer l'état d'avancement.

La dynamique collective est maintenant bien engagée. La clé de la réussite : un dialogue avec les agents et un investissement des élus sur une base de la transparence.

Luc FERCHAUD, Directeur général des services de Chavagnes en pailiers (85) : 3 650 habitants - 15 équivalent temps plein

Le maire définit la politique managériale et le DGS la met en œuvre.

La population évolue de 1,2% par an. Dans un contexte de contraintes financières fortes, des services sont encore à développer.

Le choix a été fait de s'appuyer sur les compétences en place afin d'optimiser ce qu'il y a « à faire ».

L'accent a porté sur la polyvalence, la confiance, la prise de responsabilités, le travail en équipe, la découverte du travail des autres.

Nous avons cherché à valoriser le travail des services : en analysant leurs travaux et en valorisant leurs compétences.

Conclusion : cette démarche a permis à la fois une efficacité du projet et la satisfaction des agents.

Les travaux d'évaluation se sont faits sur la base d'une grille d'actions, avec clarification des missions et engagements de chacun.

Côté DG et élus, nous nous sommes mis à l'écoute des agents et avons suivi leurs propositions pour les renouvellements de matériels et les évolutions. En effet, la reconnaissance ne passe pas seulement par la rémunération, mais aussi par la formation, le développement des compétences des agents.

Véronique BROUARD, Directrice générale des services de Conneré (72) : 3 000 habitants – 35 agents titulaires et 15 contractuels

Le CDG 72 a mis en place un groupe de travail pour informer sur les Risques psycho-sociaux et proposer des formations.

Nous avons élaboré un questionnaire anonyme à destination des agents (70 questions), en collaboration avec d'autres DGS et le CDG de la Sarthe. Ce questionnaire interrogeait sur les relations au travail, les ressentis.

Un cabinet externe a analysé les données et a collecté plus précisément le ressenti des agents pour identifier des facteurs de « mieux être au travail ».

A partir de ce travail, des réunions de service ont été mises en place dans l'idée de responsabiliser les collègues.

Une attention particulière a été portée aux agents en charge de l'entretien des locaux : mise en place du document unique et de réunions pour ces agents (travail en équipe, gestion de planning...) afin de les responsabiliser et qu'ils se sentent mieux dans leur travail.

En parallèle, la mutualisation continue à avancer ; des transferts de personnel sont prévus, ce qui provoque des bouleversements et des inquiétudes. Pour éviter les rumeurs, l'ingrédient essentiel est la communication et la coopération avec la communauté de communes. Il faut une volonté de tous pour s'impliquer et apaiser les tensions.

Sandrine BARRET : responsable du service offre de formations (RH, management, finances, innovations publiques) au CNFPT (49)

D'après nos retours d'expérience, il apparaît que les dirigeants sont très impliqués dans les démarches de fusions et ont parfois le sentiment de ne pas assez communiquer par manque de temps.

Manager : c'est un métier à part entière. La formation doit être primordiale. Nous avons expérimenté sur certains territoires fusionnés en proposant une ouverture de la mairie sur des amplitudes plus larges par exemple.

Le CNFPT a proposé une méthode d'accompagnement basée sur le co-design, en mettant l'usager au centre des réflexions sur l'accueil général. Dans ce genre de démarche, les élus mandatent un groupe projet, les usagers font partie du groupe de travail et les nouveaux services sont prototypés. Nous nous sommes inspirés des expériences d'autres collectivités. Cela a conduit notamment à réduire les circuits de communication. Nous nous sommes engagés à évaluer les expérimentations.

Ce qui ressort des échanges :

- Dans un contexte de contraintes (financières,...), il faut repenser le management et utiliser tous les outils pour optimiser et animer.
- Se servir des fondamentaux du management (organigramme, fiches de postes,...).
- L'environnement des collectivités, en perpétuel mouvement, nécessite un accompagnement basé notamment sur la transparence avec l'implication de tous les acteurs.
- Volonté d'agir en amont de tout problème avec l'objectif de prévenir les risques psycho-sociaux et développer la qualité de vie au travail.
- S'appuyer sur les offres de formation sur le management et la place des réseaux.

Quelques pratiques en cours dans les collectivités :

Mayenne communauté (53)

- accompagne les managers via des outils RH simples
- sensibilise ses cadres et élus aux RPS via une mise en scène théâtralisée des situations
- anime « La fabrik », un dispositif d'écoute de tous les agents sur les valeurs communes de

la collectivité

- Dans la communauté de communes Sèvre et Loire (44), les fiches de postes sont co-construites entre les agents, leur manager et le service RH.
- La commune d'Allonnes (72) met en place de séances de co-développement pour tous les cadres sur 8 séances de 2h30.

Liste des collectivités/structures présentes dans cet atelier :

AMF 49

CCAS Loire-Authion

CCAS Somloire résidence L'Épinette

CNAM des Pays de la Loire

CNFPT Délégation Pays de La Loire

Communauté d'Agglomération Saumur Val de Loire

Communauté de Communes de Baugeois Vallée

Communauté de Communes du Mont des Avaloirs

Communauté de Communes du Pays de Mortagne

Communauté de Communes du Pays des Achards

Commune d'Aigrefeuille-sur-Maine

Commune d'Allonnes

Commune d'Avrillé

Commune de Beaucouzé

Commune de Beaupreau-en-Mauges

Commune de Besse sur Braye

Commune de Champtocé sur Loire

Commune de Chaudefonds sur Layon

Commune de Chavagnes-en-Paillers

Commune de Connerre

Commune de Dompierre-sur-Yon

Commune de Donges

Commune de La Chaize-Le-Vicomte

Commune de La Montagne

Commune de La Tranche sur Mer

Commune de Louverné

Commune de Mayenne

Commune de Missillac

Commune de Mulsanne

Commune de Pontchâteau

Commune de Pornichet

Commune de Sablé sur Sarthe

Commune de Saint Etienne de Montluc

Commune de Saint-Nazaire

Commune de Saint-Philbert de Grand Lieu

Commune de Saint-Jean-de-Monts

Commune de Sautron

Commune de Savenay

Commune de Savigne L'Évêque

Commune de Spay

Commune de Trélazé

Commune de Vallet

Commune des Rives de L'Yon

Commune des Sorinieres

La Roche-sur-Yon Ville et Agglomération

Le Mans Métropole

Mayenne Communauté

SYDELA

Syndicat Interco Cfdt 85

Syndicat Mixte départemental d'études et de traitement des déchets

CDG44, 49, 53, 72 et 85